

# SOLOS

Solutions for Logistics Skills

Extend your profession.

## Model SOLOS

Profile funkcji i wymagania w  
zakresie kompetencji w logistyce  
Podręcznik 3



**24plus**  
logistics network

**Lagermax**



**Panopa**

EMB  
EMF  
FEM



## Spis treści

<b>Wstęp</b>	<b>4</b>
<b>A) Standardy opisu profili funkcji w dziedzinie pracy logistycznej</b>	<b>5</b>
	5
1. Europejskie Ramy Kwalifikacji (ERK)	6
2. Logistyczne ramy działania	8
3. Klasy kompetencji	9
4. Pola działania pracy logistycznej	9
5. Profil nadrzędny 'praca logistyczna'	10
Podsumowanie: standardy opisu	
<b>B) Wymagania w zakresie kształtu kompetencji, przedstawione przykładowo dla trzech profili funkcji</b>	<b>11</b>
1. Brygadysta(k)a	11
2. Kierownik(-iczka) magazynu	12
3. Dysponent(ka)	14
Podsumowanie: Wymagania	15
<b>C) Kształt przykładowych profili funkcji w przedsiębiorstwach logistycznych</b>	<b>16</b>
1. Trendy o charakterze ogólnym	16
2. Trendy dotyczące profilu funkcji brygadysta(k)a	17
3. Trendy dotyczące profilu funkcji kierownik(-iczka) magazynu	17
4. Trendy dotyczące profilu funkcji dysponent(ka)	18
5. Ocena ze strony kadry kierowniczej: znaczenie zestawów kompetencji	19
6. Szczegółowa prezentacja wyników dotyczących trzech przykładowych profili funkcji	19
Podsumowanie: Konkretyzacja	26
<b>Projekt PROLOG – doświadczenia SOLOS</b>	<b>27</b>

# Wstęp

W odniesieniu do nabywania kwalifikacji dotyczących konkretnych dziedzin pracy w logistyce, kluczowe znaczenie ma ukierunkowanie na rzeczywiste role lub profile funkcji w zakładowych procesach logistycznych. Dotyczy to w szczególności stopniu wewnątrzzakładowego nabywania kwalifikacji, rozumianego i zorganizowanego jako **uczenie się w procesie pracy**.

To, że główny nacisk kładzie się przy tym na kompetencje, wynika z szerokiej dyskusji na temat potrzeb w zakresie kwalifikacji, toczącej się od pewnego czasu w placówkach edukacyjnych, przedsiębiorstwach i stosownych dziedzinach nauki. Uczenie się kompetencji staje się wyzwaniem, które chcą, a raczej muszą podjąć zarówno placówki edukacyjne, jak i przedsiębiorstwa. Na te wyzwania oddziałuje w znacznym stopniu również samoświadomość, a przede wszystkim kwestia skuteczności zaangażowanych osób. Posiadanie i okazywanie kompetencji ściśle wiąże się z osobowością człowieka. Przemyslenia na temat konieczności nowego rozumienia kwestii uczenia się i kompetencji przedstawił już szerzej w Podręczniku 1 (Prolog – rezultaty) i 2 (Okazje do nauki i pomoc w uczeniu się w modelu SOLOS).

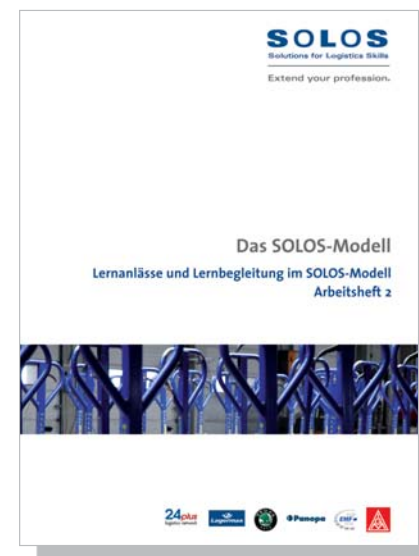
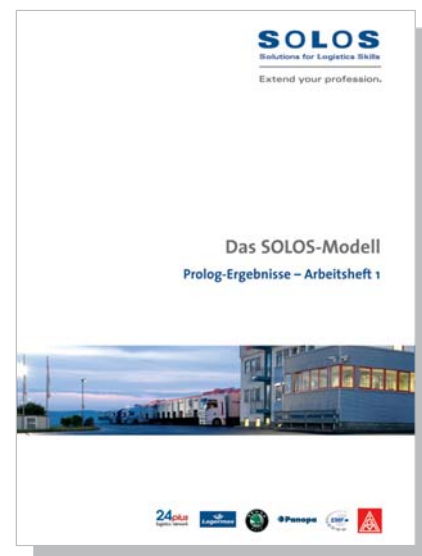
Koncepcja kompetencji weszła do opisu logistycznych profili funkcji w odniesieniu do specjalistów i kadry kierowniczej średniego szczebla w logistyce. Na tym

opisie opiera się model SOLOS (por. Podręcznik 1), ponieważ punktem odniesienia są dlań zakładowe procesy logistyczne i odpowiednie zapotrzebowanie na kompetencje. Jedną z odpowiedzi na szczeblu europejskim stanowią Europejskie Ramy Kwalifikacji (ERK)<sup>1</sup>, uchwalone w kwietniu 2008 r. przez Parlament Europejski i Radę Ministrów i służące za punkt odniesienia przy opracowywaniu krajowych ram kwalifikacji w krajach UE.

Wyniki badań nad kompetencjami, przedstawione m. in. w formie klas kompetencji, stanowią kolejną ważną przesłankę zrozumienia i znaczenia kompetencji w codziennej działalności zakładów pracy i tym samym uczenia się kompetencji w formie wewnątrzzakładowego nabywania kwalifikacji.<sup>2</sup>

Pytanie o kompetencje konieczne do pracy logistycznej zadano również w ramach wieloletniego badania, prowadzonego przez Federalny Instytut Oświaty Zawodowej (BIBB) w przedsiębiorstwach i z przedsiębiorstwami realizującymi zadania logistyczne. Wyniki tego badania<sup>3</sup> wykorzystuje się również do opisu wymagań dotyczących profili funkcji.

Do naszej metody opisu włączono ponadto pola działania pracy logistycznej<sup>4</sup> jako płaszczyznę, na której konkretyzują się profile funkcji.



<sup>1</sup> [http://ec.europa.eu/education/policies/educ/edf/eqf/eqf08\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/education/policies/educ/edf/eqf/eqf08_de.pdf)

<sup>2</sup> John Erpenbeck, Handbuch Kompetenzmessung, Stuttgart 2003

<sup>3</sup>por. <http://www.bibb.de/de/wlk8081.htm>

<sup>4</sup>p. Podręcznik 1 Model SOLOS, s. 7

# A) Standardy opisu profili funkcji w dziedzinie pracy logistycznej

Poniżej opisana zostanie droga do standardu opisu, dzięki któremu można konkretnie pokazać, jakie rodzaje kompetencji należy ze sobą łączyć w odniesieniu do wybranego profilu funkcji. Punktem odniesienia pozostaje przy tym praca logistyczna.

Poniżej rozróżnione zostaną trzy przykładowe profile funkcji, a mianowicie dysponent, kierownik magazynu i brygadzysta. Wybrano te profile funkcji, ponieważ – jak wielokrotnie podkreślano w odnośnych przedsiębiorstwach i organizacjach – w logistyce właśnie specjaliści i kadra kierownicza średniego szczebla odgrywają decydującą rolę jako osoby, które muszą w codziennej pracy realizować koncepcje strategiczne, skupiając się na nierozzerwalnie związanej z sektorem usług wysokiej elastyczności i jakości. Sposób opisu profili funkcji jest skonstruowany tak, że można go stosować jako standard opisu także w odniesieniu do innych profili funkcji w logistyce.

Podczas badania, a następnie wdrażania jego wyników do praktyki uczenia się w zakładach pracy, wyszliśmy z założenia, że wiedza fachowa i odpowiednie specyficzne dla danej dziedziny umiejętności mogą i muszą ściśle korespondować z ukierunkowanym na kompetencje nabywaniem kwalifikacji. Uczenie się kompetencji postrzegamy przede wszystkim jako uczenie się w procesie pracy; powstające przy tej okazji, często przytaczane „ośnienia”, wynikają głównie z nowego rozumienia procesów pracy i ich warunków.

Przy opisie wymagań, jak zaznaczono we wstępie, punkty odniesienia stanowią dla nas

- Europejskie Ramy Kwalifikacji (ERK)
- rezultaty pracy w zakresie tworzenia koncepcji nabywania kwalifikacji do pracy logistycznej
- opis klas kompetencji
- cztery wymiary pól działania pracy logistycznej.

## 1. Europejskie Ramy Kwalifikacji (ERK)

ERK rozróżniają trzy rodzaje deskryptorów; są to wiedza (teoretyczna i/lub faktograficzna), umiejętności (umiejętności kognitywne = stosowanie myślenia logicznego, intuicyjnego i kreatywnego oraz umiejętności praktyczne = sprawność i korzystanie z metod, materiałów, narzędzi i instrumentów) i kompetencje (tu opisywane jako branie odpowiedzialności i samodzielność). Wiedza i umiejętności to przesłanka i warunek tworzenia się kompetencji. W przeciwieństwie do wcześniejszych koncepcji, centralne miejsce zajmują efekt nabywania kwalifikacji, tak zwany „learning outcome” (efekt uczenia się). Nie chodzi już przede wszystkim o to, jakie formalne toki kształcenia czy nabywania kwalifikacji zostały ukończone, lecz o to, jakimi kwalifikacjami ktoś realnie dysponuje. Kompetencje są tu rozumiane jako zbiór kwalifikacji.

„Europejskie Ramy Kwalifikacji, klasyfikujące efekty uczenia się jako kompetencje, mają umożliwić typizację poziomów wymagań w zakresie poszczególnych czynności i profili kompetencji niezależnie od ukończonego wykształcenia. Pracodawcy i pracownicy mogą dzięki temu przejrzeć opisywać i przedstawiać oczekiwane lub posiadane umiejętności – precyzyjnie niż tylko za pomocą formalnych świadectw i długości stażu zawodowego. W systemie edukacji ukierunkowane na kompetencje ramy odniesienia mają umożliwić przedstawianie toków i ofert kształcenia bez wartościowania świadectw ich ukończenia i wzajemne odnośnienie ich do siebie. Efekty uczenia się (także osiągnięte nieformalnie) mają móc być zaliczane w odniesieniu do różnych dziedzin kwalifikacji i kształcenia, a procesy uczenia się dawać się organizować niezależnie od miejsca nauki i w wymiarze międzynarodowym.

Takie ramy są szczególnie istotne dla tych pracowników w kraju i za granicą, którzy chcą awansować, przestawić się na inny tor lub określić się na nowo. ERK oferuje również możliwość odpowiedniego uwzględnienia i uznania faktycznych, aktualnych kwalifikacji, przewyższających te potwierdzone formalnymi certyfikatami, na przykład w przypadku osób z

wykształceniem zawodowym, posiadających bogate doświadczenie zawodowe. Szczególnie dla osób o formalnie niskich kwalifikacjach lub osób niewykwalifikowanych, ramy kwalifikacji mogłyby prowadzić do nowego sklasyfikowania lub uznania doświadczeń zawodowych.<sup>45</sup>

Przyporządkowanie badanych przez nas funkcji do stopni kompetencji ERK może w chwili obecnej być już pierwszym przybliżeniem; dzięki ERK posiadamy teraz instrument na szczeblu europejskim, uwzględniający rzeczywiste kwalifikacje odnośnych osób. Za podstawę oceny służą zatem nie tylko formalne świadectwa – które akurat trudno ze sobą porównywać w skali międzynarodowej. To w ramach ogólnoeuropejskiej dyskusji na temat kwalifikacji ma naszym zdaniem duże znaczenie.

W ERK używa się następujących definicji pojęć:

„efekty uczenia się“

Określenie tego, co uczący się wie, rozumie i potrafi wykonać po ukończeniu procesu uczenia się. Są one definiowane jako wiedza, umiejętności i kompetencje;

„wiedza“

Efekt przyswajania informacji poprzez uczenie się. Wiedza jest zbiorem faktów, zasad, teorii i praktyk powiązanych z dziedziną pracy lub nauki. W Europejskich Ramach Kwalifikacji wiedzę opisuje się jako teoretyczną lub faktograficzną;

„umiejętności“

Zdolność do stosowania wiedzy i korzystania z know-how w celu wykonywania zadań i rozwiązywania problemów. W Europejskich Ramach Kwalifikacji umiejętności określa się jako kognitywne (myślenie logiczne, intuicyjne i kreatywne) oraz praktyczne (sprawność i korzystanie z metod, materiałów, narzędzi i instrumentów);

„kompetencje“

Udowodniona zdolność stosowania wiedzy,

umiejętności oraz zdolności osobistych, społecznych i metodycznych, okazywana w pracy lub nauce oraz w celu rozwoju zawodowego i/lub osobistego. W Europejskich Ramach Kwalifikacji kompetencje określane są w kategoriach brania odpowiedzialności i samodzielności.

W opisanym tu rozumieniu przyporządkowanie do ERK, jakiego możemy dokonać w odniesieniu do poszczególnych profili funkcji, jest jednym z wielu sposobów przybliżania się do tematu kompetencji i związanych z nim wymagań.

## 2. Logistyczne ramy działania

Związek z logistycznymi ramami działania dla poszczególnych profili funkcji tworzy się dzięki sięgnięciu do rezultatów ustalonych we wspomnianym już badaniu BIBB. Chodzi tu o następujące główne zagadnienia:

- planowanie logistyczne, w tym consulting
- zarządzanie logistyczne
- controlling logistyczny
  
- technika logistyczna, w tym IT
- logistyka operacyjna

Do każdego tych głównych zagadnień przyporządkowano w odniesieniu do trzech wybranych profili funkcji aspekty z następujących dziedzin kompetencji

- I „aktywne rozumienie systemu“,
- II „logistyczne funkcje specjalistyczne“,
- III „funkcje specjalistyczne lub kierownicze“.

Dlatego mówimy ogólnie o kompetencji w zakresie systemów logistycznych<sup>6</sup> i mamy przez to na myśli:

- **rozumienie logistyki jako systemu**  
**Oдноsne osoby powinny wiedzieć, jakie są podstawy logistyki<sup>7</sup>**
- **rozumienie systemów logistycznych**  
**Powinny wiedzieć o poszczególnych systemach logistycznych**
- **kompetentne działanie w systemach logistycznych**  
**Powinny umieć rozpoznawać tworzące całość współzależności danego systemu.**

Sformułujmy tezę: każda praca logistyczna, jeśli rzeczywiście ma się udać, wymaga zrozumienia systemu logistycznego, stanowiącego jej podstawę. Innymi słowy: kto wewnątrz systemu logistycznego nie wie, dlaczego ma zrobić coś w określony sposób, popełni prędzej czy później bardzo poważne błędy i nie uda mu się wnieść wkładu oczekiwanego od niego w zakresie jego wachlarza zadań. Ten wniosek jest z pewnością mało zaskakujący dla praktyków, wciąż wymaga jednak utrwalenia w odniesieniu do toczącej się na szczeblu ponadzakładowym dyskusji na temat doksztalcania i doskonalenia zawodowego.

Zakres rozumienia systemu przez osoby wykonujące omawiane tu funkcje jest oczywiście rozmaity w zależności od wachlarza zadań i pozycji w hierarchii w łonie systemu, stosownie do tego zmienia się również głębokość rozumienia, ale w obliczu wymaganej elastyczności i zmienności wykonywania zadań w obszarze logistyki jako usługi, kluczowe znaczenie – co wykazały również wywiady z kadrą kierowniczą przedsiębiorstw objętych badaniem – ma trwałe rozwijanie i wspomaganie takiego rozumienia systemu.

Prezentacja w formie tabeli, odnosząca się do „logistycznych ram działania“, która pojawi się w rozdziale B, ma zatem być odczytywana w odpowiedni sposób: w dobrze zarządzanym przedsiębiorstwie brygadziści wnoszą przykładowo swą wiedzę fachową i doświadczenia w procesy zmian, tak samo robią również ci, którzy wykonują dwie pozostałe funkcje.



Różnica bierze się stąd, że każdy robi lub może to robić w odniesieniu do własnego działu, przy czym koniecznym warunkiem jest to, by dział te dało się od siebie odróżnić.

<sup>45</sup> Specjalistyczny raport z badania podstawowych pojęć i deskryptorów projektu Europejskich Ram Kwalifikacji, grupa autorów BIBB, grudzień 2005  
<http://www.bibb.de/de/25717.htm#jump2>

<sup>6</sup> Podręcznik 1 Model SOLOS i Podręcznik 2 Okazje do nauki i pomoc w uczeniu się w modelu SOLOS

<sup>7</sup> Por. Kurator krajowy dla Styrii, Eksperymentalny plan szkolny dla szkół zawodowych w obszarze działania kuratora krajowego dla Styrii w odniesieniu do zawodu logistyka spedycyjnego po ukończeniu praktycznej nauki zawodu spedytora – handlowca, b. d. w. Fragmenty zaznaczone kursywą pochodzą z tego dokumentu.



### 3. Klasy kompetencji

Federalny Instytut Oświaty Zawodowej (BIBB) proponuje stosować definicję kompetencji używaną przez Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD), która – według BIBB – jest bliska niemieckiemu rozumieniu kompetencji zawodowej: *„Kompetencję definiuje się jako zdolność do spełniania z powodzeniem złożonych wymagań w określonym kontekście. Warunkiem kompetentnej pracy lub efektywnego działania jest mobilizacja wiedzy, umiejętności kognitywnych i praktycznych, a także komponentów społecznych i behawioralnych, takich jak postawy, uczucia oraz wartości i motywacje.”*<sup>8</sup>

Celem nabywania i stosowania kompetencji jest działanie na zasadzie samoorganizacji, któremu towarzyszy refleksja.<sup>9</sup> Wydaje się to absolutnie konieczne dla uczestników logistycznego środowiska pracy z jego charakterem systemowym i powiązaniem sieciowymi. Wymienia się następujące klasy kompetencji (siatka kompetencji KODE):

#### O Kompetencje osobiste

Predyspozycja danej osoby do działania refleksyjnego na zasadzie samoorganizacji.<sup>10</sup> Działanie, którego przedmiotem jest sam podmiot: należą do tego kompetencje umożliwiające działanie refleksyjne odnoszące się do samego siebie, czyli samoocena, rozwój nastawień, motywacja i rozwój osobisty.

#### D Kompetencje w zakresie działania i realizacji

Predyspozycja danej osoby do aktywnego działania na zasadzie ogólnej samoorganizacji. Podstawy działania: kompetencje te są podstawą łączenia innych kompetencji z własną wolą i obejmują inicjowanie i cechujące się trwałością wykonywanie działań.

#### F Kompetencje fachowo-metodyczne

Predyspozycja danej osoby do działania na zasadzie samoorganizacji umysłowej i fizycznej przy rozwiązywaniu problemów rzeczowo-przedmiotowych. Działanie, którego przedmiotem jest środowisko przedmiotowe: należą do tego wszystkie kompetencje pozwalające rozwiązywać problemy rzeczowo-przedmiotowe, co obejmuje wiedzę, metody i ich dalszy rozwój.

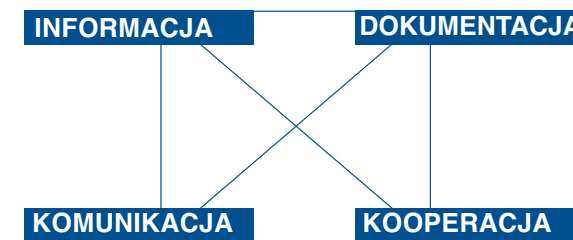
#### S Kompetencje społeczno-komunikacyjne

Predyspozycja danej osoby do działania komunikatywnego i kooperacyjnego na zasadzie samoorganizacji. Działanie, którego przedmiotem jest środowisko społeczne: obejmuje to wszystkie kompetencje pozwalające działać komunikatywnie i kooperacyjnie, konfrontować się z innymi i zachowywać się w sposób ukierunkowany na relacje.

### 4. Pola działania pracy logistycznej

Dzięki temu, że do standardu opisu włączono realne wykonywanie pracy lub usług w postaci pól działania pracy logistycznej, metoda ta z jednej strony konkretyzuje się w bezpośrednim odniesieniu do specyficznego dla danego zakładu działania w obszarze pracy, z drugiej zaś umożliwia konieczne powiązanie z uczeniem się w procesie pracy logistycznej. Dzięki temu możliwe staje się nabywanie umiejętności samodzielnego znajdowania i rozwijania kompetencji w kształtowaniu i wykonywaniu procesów pracy. Poniższe cztery pola działania można odnaleźć w poszczególnych cząstkowych procesach pracy logistycznej, ale także w szerszym wymiarze w realizacji usług logistyki.

#### Cztery pola działania pracy logistycznej



Na płaszczyźnie tych czterech pól pracy lub działania odnośne osoby mogą opisywać i zastanawiać się nad tym, co robią i jak to robią.

To, że logistyka ma zawsze charakter **systemu**, ma bezpośredni wpływ na kształtowanie i wykonywanie pracy logistycznej. Dzięki ustrukturyzowaniu tej pracy w formie podziału na cztery pola działania, odnośne osoby mogą uświadomić sobie konkretne własne czynności i ich znaczenie w całym procesie wykonywania zadań.

### 5. Profil nadrzędny „praca logistyczna”

Na opis profilu funkcji w odniesieniu do pracy logistycznej składają się zatem dwie grupy cech:

- ogólne cechy kwalifikacyjne zaczerpnięte z **Europejskich Ram Kwalifikacji i siatki klas kompetencji**
- cechy odnoszące się bezpośrednio do logistyki, zaczerpnięte z **Logistycznych Ram Działania i pól działania pracy logistycznej**.

Ten opis odzwierciedla zatem na razie pewną płaszczyznę abstrakcji, pozwalającą zorientować się co do roli poszczególnych cech i ich wzajemnych relacji.

#### Standard opisu profilu funkcji „praca logistyczna”



<sup>8</sup> I dalej: „Kompetencja – w ujęciu holistycznym – nie da się więc zredukować do swego wymiaru kognitywnego, a zatem pojęcia kompetencji i umiejętności nie są synonimami.” (D. S. Rychen/ L. H. Salganik: A holistic model of competence (p. 41-62). W: tychże (eds.), Key Competencies for a Successful Life and a Well-Functioning Society. Göttingen 2003, s. 43).

<sup>9</sup> Erpenbeck, J./ Sauer, J. (2000): Das Forschungs- und Entwicklungsprogramm „Lernkultur Kompetenzentwicklung”. W: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (red.): Kompetenzentwicklung 2000. Lernen im Wandel – Wandel durch Lernen. Münster, New York, 289-337.

<sup>10</sup> Odnośne objaśnienia dotyczące klas kompetencji przytoczone wg: Wiest, Bernd, Mit gezieltem Kompetenzmanagement zu mehr Servicequalität, maszynopis, wrzesień 2007

**Podsumowanie:  
Standardy opisu profili funkcji w dziedzinie  
pracy logistycznej**

Uzasadnienie opracowania standardu opisu wynika przede wszystkim z przesunięcia się priorytetów kwalifikacji z klasycznej akumulacji wiedzy w kierunku nabywania i pogłębiania kompetencji.

Z tego przesunięcia wynika pytanie o zmodyfikowane ukierunkowanie merytoryczne wymagań, jakie należy stawiać w dziedzinie odnośnych profili funkcji w logistyce.

Stosownie do zakresu dyskusji na temat kwalifikacji, toczonej w przedsiębiorstwach, organizacjach i w świecie nauki, taki katalog wymagań powinien zawierać zarówno ogólne cechy

dotyczące kwalifikacji, jak i cechy specyficzne dla logistyki.

Cechy ogólne są tu reprezentowane przez stopnie kompetencji, zaczerpnięte z Europejskich Ram Kwalifikacji, oraz klasy kompetencji, zaczerpnięte z dorobku nauki.

Cechy związane z logistyką są reprezentowane przez Logistyczne Ramy Działania w ujęciu Federalnego Instytutu Oświaty Zawodowej oraz przez pola działania pracy logistycznej, czyli informację, dokumentację, komunikację i kooperację.

Dzięki połączeniu wymienionych grup cech powstaje standard opisu profilu funkcji „praca logistyczna”.



## B) Wymagania w zakresie kształtu kompetencji, przedstawione przykładowo dla trzech profili funkcji

IW niniejszym rozdziale zostaną szczegółowo przedstawione poszczególne profile funkcji związanych z zadaniami logistycznymi, a mianowicie brygadzysty(-tki), kierownika(-iczki) magazynu i dysponenta(-tki).

### 1. Brygadysta(k)a

**Wymagania w zakresie kompetencji na podstawie stopni kompetencji ERK**

- branie odpowiedzialności za wykonywanie zadań związanych z pracą lub nauką
- dostawianie własnego zachowania do danych okoliczności przy rozwiązywaniu problemów
- samodzielne podejmowanie aktywności w obrębie parametrów działania w kontekstach pracy lub nauki, które są z reguły znane, ale mogą się zmieniać
- nadzorowanie rutynowej pracy innych osób i branie pewnej odpowiedzialności za ocenę i poprawę działań w zakresie pracy lub nauki

**Wymagania w zakresie kompetencji, zaczerpnięte z Logistycznych Ram Działania**

**Wymagania w zakresie zarządzania logistyką**  
Pole kompetencji I – *Aktywne rozumienie systemu*

- wnoszenie umiejętności, wiedzy fachowej i doświadczeń w logistyczne procesy zmian
- wiedza o umiejscowieniu i jakości własnej odpowiedzialności logistycznej w łańcuchu logistycznym
- umiejętność doradzania pracownikom we własnym dziale w wykonywaniu ich zadań

Pole kompetencji III – *Funkcje specjalistyczne i kierownicze*

- kompleksowe rozumienie usług logistycznych ukierunkowanych na klienta
- umiejętność rozwiązywania konfliktów na stykach logistycznych i kierowania grupami lub pracownikami pracującymi w logistyce

**Wymagania w zakresie techniki logistycznej łącznie z IT**

Pole kompetencji – *Aktywne rozumienie systemu*

- umiejętności odpowiedniego używania techniki logistycznej / Logistyki Technicznej

**Wymagania w zakresie Logistyki Operacyjnej**

Pole kompetencji II – *Specjalistyczne Funkcje Logistyczne*

- opanowanie logistyki operacyjnej, rozumienie nieustannego przepływu materiałów pomiędzy zakładami pracy

**Wymagania w zakresie klas kompetencji**

W zakresie klas kompetencji nie dokonuje się na tym szczeblu rozróżnienia pomiędzy trzema profilami funkcji, dlatego ograniczymy się do przypomnienia czterech klas opisanych pod względem merytorycznym w rozdziale A 3.

**O Kompetencje osobiste**

**D Kompetencje w zakresie działań i realizacji**

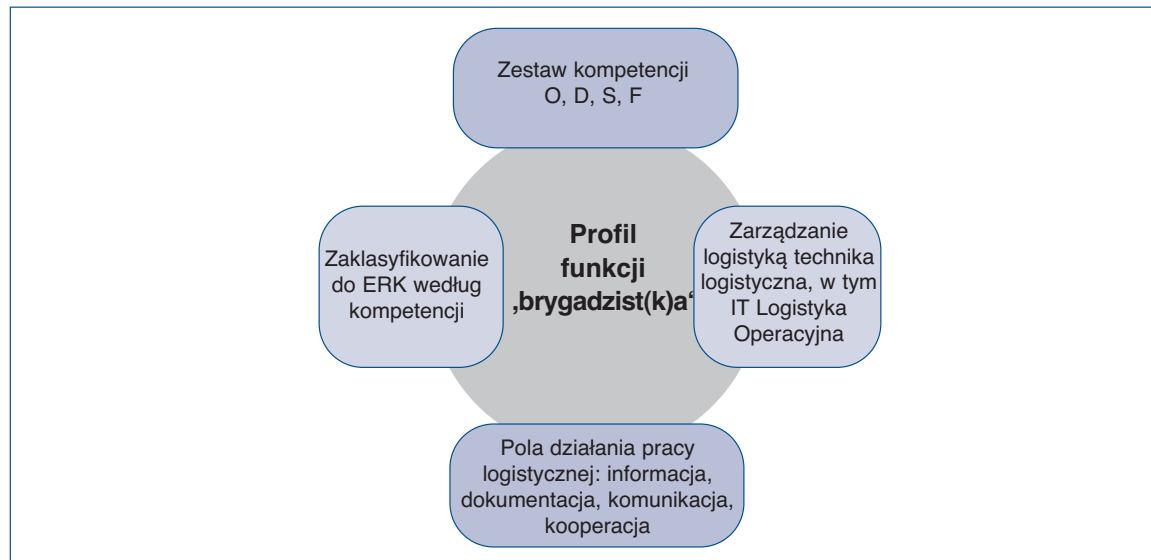
**F Kompetencje fachowo-metodyczne**

**S Kompetencje społeczno-komunikacyjne**

**Wymagania w zakresie pól działania pracy logistycznej**

Aktualna jest tu ta sama uwaga wstępna co wyżej w odniesieniu do klas kompetencji, bowiem również pola działania pracy logistycznej dotyczą wszystkich trzech profili funkcji.

## Kształt profilu funkcji ‚brygadzyst(k)a‘ w aspektach logistycznych i kwalifikacyjnych



### 2. Kierownik(-iczka) magazynu

#### Wymagania w zakresie kompetencji na podstawie stopni kompetencji ERK

- samodzielne podejmowanie aktywności w obrębie parametrów działania w kontekstach pracy lub nauki, które są z reguły znane, ale mogą się zmieniać
- nadzorowanie rutynowej pracy innych osób i branie pewnej odpowiedzialności za ocenę i poprawę działań w zakresie pracy lub nauki
- kierowanie i nadzór w kontekstach pracy i nauki, w których występują nieprzewidywalne zmiany
- sprawdzanie i rozwijanie własnych osiągnięć w pracy oraz osiągnięć innych osób

#### Wymagania w zakresie kompetencji, zaczerpnięte z Logistycznych Ram Działania

##### Wymagania w zakresie zarządzania logistyką

Pole kompetencji I – *Aktywne rozumienie systemu*

- umiejętność fachowej komunikacji z klientem wewnętrznym / zewnętrznym, pozwalająca uporać się z barierami pojawiającymi się „na stykach”
- umiejętność adekwatnego do pełnionej funkcji radzenia sobie z sytuacjami konfliktowymi tworzącymi bariery na płaszczyźnie kontaktu z klientem
- umiejętność wykorzystywania swojej wiedzy fachowej i doświadczeń w logistycznych procesach zmian
- wiedza o umiejscowieniu i jakości własnej odpowiedzialności logistycznej w łańcuchu logistycznym
- umiejętność doradzania pracownikom we własnym dziale w wykonywaniu ich zadań oraz ich szkolenia

Pole kompetencji III – *Funkcje specjalistyczne i kierownicze*

- kompleksowe rozumienie usług logistycznych ukierunkowanych na klienta
- umiejętność rozwiązywania konfliktów na stykach logistycznych i kierowania grupami lub pracownikami pracującymi w logistyce

#### Wymagania w zakresie controllingu logistycznego

Pole kompetencji III – *Funkcje specjalistyczne i kierownicze*

- opanowanie funkcji procesu biznesowego firm logistycznych (zarządzanie projektami, controlling, logistyka operacyjna)

#### Wymagania w zakresie techniki logistycznej łącznie z IT

Pole kompetencji I – *Aktywne rozumienie systemu*

- umiejętności odpowiedniego używania techniki logistycznej / Logistyki Technicznej

#### Wymagania w zakresie Logistyki Operacyjnej

Pole kompetencji II – *Specjalistyczne Funkcje Logistyczne*

- opanowanie logistyki operacyjnej, rozumienie nieustannego przepływu materiałów pomiędzy zakładami pracy
- branie odpowiedzialności za wykonywanie zadań związanych z pracą lub nauką
- dostosowywanie własnego zachowania do danych okoliczności przy rozwiązywaniu problemów
- samodzielne podejmowanie aktywności w obrębie

parametrów działania w kontekstach pracy lub nauki, które są z reguły znane, ale mogą się zmieniać

- nadzorowanie rutynowej pracy innych osób i branie pewnej odpowiedzialności za ocenę i poprawę działań w zakresie pracy lub nauki

#### Wymagania w zakresie klas kompetencji

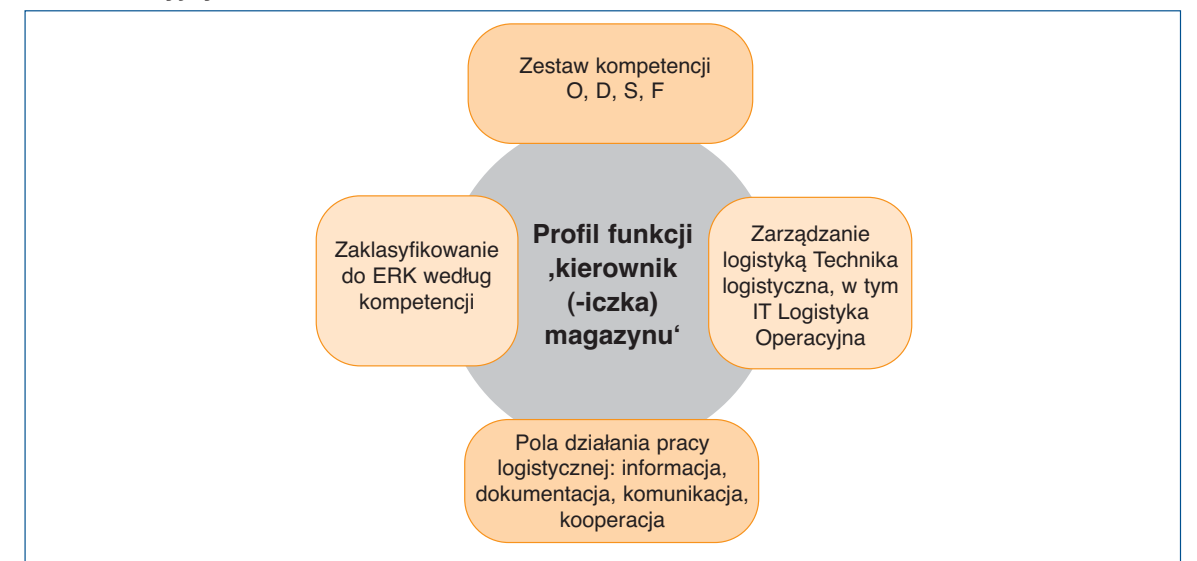
W zakresie klas kompetencji nie dokonuje się na tym szczeblu rozróżnienia pomiędzy trzema profilami funkcji, dlatego ograniczymy się do przypomnienia czterech klas opisanych pod względem merytorycznym w rozdziale A 3.

<b>O</b>	<b>Kompetencje osobiste</b>
<b>D</b>	<b>Kompetencje w zakresie działań i realizacji</b>
<b>F</b>	<b>Kompetencje fachowo-metodyczne</b>
<b>S</b>	<b>Kompetencje społeczno-komunikacyjne</b>

#### Wymagania w zakresie pól działania pracy logistycznej

Aktualna jest tu ta sama uwaga wstępna co wyżej w odniesieniu do klas kompetencji, bowiem również pola działania pracy logistycznej dotyczą wszystkich trzech profili funkcji.

## Kształt profilu funkcji ‚kierownik(-iczka) magazynu‘ w aspektach logistycznych i kwalifikacyjnych





### 3. Dysponent(ka)

#### Wymagania w zakresie kompetencji na podstawie stopni kompetencji ERK

- samodzielne podejmowanie aktywności w obrębie parametrów działania w kontekstach pracy lub nauki, które są z reguły znane, ale mogą się zmieniać
- nadzorowanie rutynowej pracy innych osób i branie pewnej odpowiedzialności za ocenę i poprawę działań w zakresie pracy lub nauki
- kierowanie i nadzór w kontekstach pracy i nauki, w których występują nieprzewidywalne zmiany
- sprawdzanie i rozwijanie własnych osiągnięć w pracy oraz osiągnięć innych osób

#### Wymagania w zakresie kompetencji, zaczerpnięte z Logistycznych Ram Działania

##### Wymagania w zakresie zarządzania logistyką

Pole kompetencji I – *Aktywne rozumienie systemu*

- umiejętność fachowej komunikacji z klientem wewnętrznym / zewnętrznym, pozwalająca uporać się z barierami pojawiającymi się „na stykach”
- umiejętność adekwatnego do pełnionej funkcji radzenia sobie z sytuacjami konfliktowymi tworzącymi bariery na płaszczyźnie kontaktu z klientem
- umiejętność wykorzystywania swojej wiedzy fachowej i doświadczeń w logistycznych procesach zmian
- wiedza o umiejscowieniu i jakości własnej odpowiedzialności logistycznej w łańcuchu logistycznym

- umiejętność doradzania pracownikom we własnym dziale w wykonywaniu ich zadań oraz ich szkolenia

Pole kompetencji III – *Funkcje specjalistyczne i kierownicze*

- kompleksowe rozumienie usług logistycznych ukierunkowanych na klienta
- umiejętność rozwiązywania konfliktów na stykach logistycznych i kierowania grupami lub pracownikami pracującymi w logistyce

##### Wymagania w zakresie controllingu logistycznego

Pole kompetencji III – *Funkcje specjalistyczne i kierownicze*

- opanowanie funkcji procesu biznesowego firm logistycznych (zarządzanie projektami, controlling, logistyka operacyjna)

##### Wymagania w zakresie techniki logistycznej łącznie z IT

Pole kompetencji I – *Aktywne rozumienie systemu*

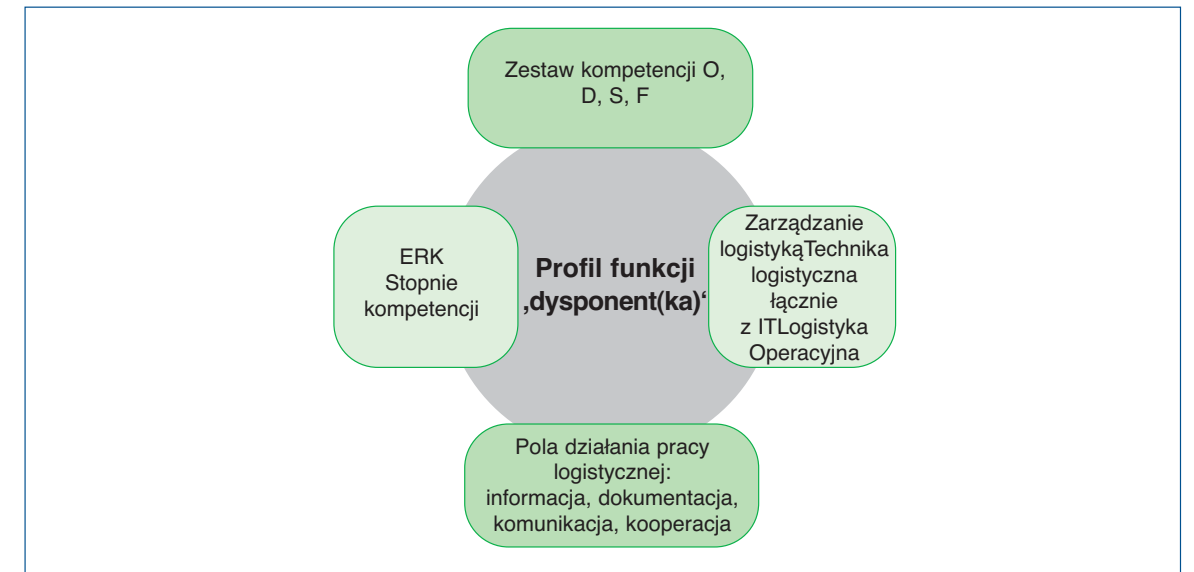
- umiejętności odpowiedniego używania techniki logistycznej / Logistyki Technicznej

##### Wymagania w zakresie Logistyki Operacyjnej

Pole kompetencji II – *Specjalistyczne funkcje logistyczne*

- opanowanie logistyki operacyjnej, rozumienie nieustannego przepływu materiałów pomiędzy zakładami pracy

### Kształt profilu funkcji ‚dysponent(ka)‘ w aspektach logistycznych i kwalifikacyjnych



#### Podsumowanie: Wymagania w zakresie kształtu kompetencji, przedstawione przykładowo dla trzech profili funkcji

Wszystkie trzy wybrane profile funkcji należą do obszaru funkcji specjalistycznych i kierowniczych średniego szczebla w logistyce.

Opisy profili funkcji są zgodne ze standardem, opracowanym dla nadrzędnego profilu funkcji ‚Praca Logistyczna‘ (rozdział A).

Względne podobieństwo tych trzech profili funkcji można wytłumaczyć ścisłym związkiem merytorycznym objętych nimi czynności, opartych na wspólnej podstawie działania.

Mimo merytorycznej bliskości oczywiste są różnice, uzasadnione merytoryczną odmiernością profili funkcji, ale również odmiennym zakresem działania odnośnych sprawujących je osób.



## C) Kształt przykładowych profili funkcji w przedsiębiorstwach logistycznych

Za pomocą półstandardowych wywiadów w odnośnych przedsiębiorstwach o logistycznych polach działalności zbadano, jak w zakładach pracy wygląda rzeczywistość w odniesieniu do trzech wybranych profili funkcji. Wywiady przeprowadzono z osobami sprawującymi najwyższe funkcje oraz podległą im kadrą kierowniczą. Część rozmowy była zawsze poświęcona strukturze przedsiębiorstwa i jego głównym celom strategicznym. Z reguły odbywało się również zwiedzanie zakładu. Celem tej serii wywiadów było ustalenie, jakie kompetencje w codziennej działalności zakładu pracy uchodzą za ważne w odniesieniu do poszczególnych funkcji, a zwłaszcza w czym konkretnie przejawiają się te kompetencje.

Przedstawione poniżej trendy określono na podstawie ewaluacji tych obszernych wywiadów. Sposób interpretacji i prezentacji wyników w formie przekroju daje przegląd wszystkich wypowiedzi zawartych w wywiadach ('bird's eye view'). Zarazem dla wybranych profili funkcji w logistyce tworzy się coś w rodzaju 'topografii kompetencji'. Można ją odnieść do ogólnego standardu opisu, wypracowanego w rozdziałach A i B.

Trendy charakterystyczne dla poszczególnych profili funkcji podzielono na przedstawione już wcześniej cztery klasy kompetencji. Każdorazowo udało się zidentyfikować zestawy kompetencji, bowiem z wypowiedzi zawartych w wywiadach wynika, że cztery klasy kompetencji pozostają w ścisłym wzajemnym związku, zarazem jednak ujawniały się elementy najistotniejsze.

### 1. Trendy o charakterze ogólnym

- Okazuje się, że zarówno w opinii odnośnych pracowników, jak i kadry kierowniczej, w przypadku wszystkich trzech profili funkcji trzeba osiągnąć i utrzymywać poziom kompetencji, o którym mowa w ERK, a do wykonywania pracy typowej dla średniego szczebla specjalistów i kadry kierowniczej w logistyce nie wystarczy akumulacja wiedzy i umiejętności. Potrzeba posiadania kompetencji, w odróżnieniu od wymaganego merytorycznego kształtu kompetencji, nie jest zatem generalnie związana z określonymi szczeblami hierarchii.
- Kształt posiadanych kompetencji ma w wypadku wszystkich badanych profili funkcji wymiar strategiczny dla przedsiębiorstwa; dzięki współdziałaniu różnych form posiadanych kompetencji można organizować pracę logistyczną jako działanie zespołowe, co w znacznym stopniu jest zgodne z wyobrażeniami ankietowanych reprezentujących wybrane profile funkcji oraz członków kadry kierowniczej.
- Kompetencje łączą się ze sobą w zestawy tak samo w przypadku wszystkich trzech profili funkcji, czyli dla nich wszystkich te cztery klasy kompetencji są rozpoznawalne i istotne.
- Profile funkcji wyraźnie różnią się od siebie wzajemnie pod względem merytorycznego kształtu kompetencji, tzn. w obrębie czterech zestawów kompetencji w wywiadach formułowano odmienne priorytety zależnie od danego profilu funkcji.
- Kształt kompetencji w obrębie poszczególnych profili funkcji nie różni się od siebie w przedsiębiorstwach w wybranych krajach europejskich na tyle, żeby można było mówić o różnicach o charakterze narodowym.

### 2. Trendy dotyczące profilu funkcji brygadzyst(k)a

- Zestaw kompetencji z wyszczególnieniem **kompetencji osobistych**

**Osoba ta wnosi to, co najistotniejsze, jest jednym z filarów kultury korporacyjnej.**

Brygadzista kieruje swoim zespołem przede wszystkim ze względu na swe predyspozycje osobiste, które dają mu autorytet pozwalający zyskać posłuch w zespole i zadbać – dzięki odpowiedniemu stylowi zarządzania – o realizację interesów zakładu.

- Zestaw kompetencji z wyszczególnieniem **kompetencji w zakresie działania i realizacji**

**Zapewnić zdolność do działania we własnym dziale**

Brygadzista koncentruje się na swoim zespole i jego pracy, dbając o to, by zadania związane z pracą mogły być realizowane oraz by w razie potrzeby procesy były elastycznie modyfikowane. Pilnuje, by istniały warunki do wykonania zadań. Należy do tego również zadowolenie pracowników.

- Zestaw kompetencji z wyszczególnieniem **kompetencji fachowo-metodycznych**

**Wiedzieć i stosować wiedzę**

Brygadzista zna główne cechy i procesy cząstkowe w ramach danego procesu oraz potrafi w sposób prowadzący do celu wykorzystywać dostępne możliwości techniczne i organizacyjne, realizować wymagane operacyjnie standardy jakości i w ramach swojego zakresu obowiązków przyczyniać się do ulepszeń.

- Zestaw kompetencji z wyszczególnieniem **kompetencji społeczno-komunikacyjnych**

**Rozumieć i wykorzystywać znaczenie osobistego zwracania się do innych, budować i podtrzymywać relacje, także na szczeblu osobistym.**

Brygadzista rozmawia ze swoim zespołem, słucha, troszczy się o 'swoich' ludzi, interweniuje w razie konfliktów wewnętrznych, dba o niezbędną sprawiedliwość w łonie zespołu, także w odniesieniu do wynagrodzenia i ewentualnych premii.

**Brygadzista postrzega siebie samego przede wszystkim jako ten, który skutecznie pomaga zespołowi w swoim procesie pracy.**

**Takie jest również znaczenie angielskiego pojęcia supporting person.**

### 3. Trendy dotyczące profilu funkcji kierownik(-iczka) magazynu

- Zestaw kompetencji z wyszczególnieniem **kompetencji osobistych**

**Osoba ta daje innym bezpieczeństwo.**

Kierownik magazynu charakteryzuje się tym, że dobrze łączy swoją funkcję kierowniczą z wykonywaniem zadań zawodowych. Potrafi tak przedstawić swoim pracownikom panujące w zakładzie wymagania i ich zmiany, że mogą się czuć bezpieczni przy spełnianiu tych wymagań. Wykonuje to, co podlega jego odpowiedzialności, delegując pracę i sygnalizując podległym mu pracownikom zaufanie.

- Zestaw kompetencji z wyszczególnieniem **kompetencji w zakresie działania i realizacji**

**Tworzyć ramy działania we własnym dziale, strukturyzować**

Kierownik magazynu dba o taką organizację pracy, aby pracownicy mogli ją wykonywać skutecznie pod względem ekonomicznym. Zwraca uwagę na warunki organizacyjne, np. systemy premii czy prowadzenie kont czasu pracy. Poprzez rozmowy tak włącza pracowników do procesu pracy, że rozumieją, co robią i potrafią robić to z głową.

- Zestaw kompetencji z wyszczególnieniem **kompetencji fachowo-metodycznych**

**Panować nad procesem**

Kierownik magazynu zna całość procesów w swoim dziale oraz miejsca, gdzie stykają się one ze sobą; zna też wewnątrzzakładowe wymagania. Działa jako ogniwo łączące pomiędzy administracją a sferą operacyjną. Ma przegląd sytuacji i wie, jak i co się toczy w całym procesie.

- Zestaw kompetencji z wyszczególnieniem **kompetencji społeczno-komunikacyjnych**

**Budować komunikację adekwatną do poszczególnych ról i zadań oraz panować nad nią, umieć właściwie oddawać w komunikacji struktury procesów odbywających się w zakładzie**

Kierownik magazynu zdobywa niezbędne informacje dotyczące spraw zakładu i przekazuje je we właściwy sposób pracownikom. Dotyczy to zarówno codziennej pracy, jak i szerszych kontekstów. Podczas rozmów z pracownikami analizuje błędy i ich przyczyny w sposób adekwatny do poszczególnych spraw i osób. Jego komunikacja z pracownikami służy wspieraniu motywacji.

**Kierownik magazynu postrzega siebie samego jako ten, kto strukturyzuje procesy, jak dyrygent ma przegląd sytuacji i daje poszczególnym sekcjom orkiestry sygnały do wejścia.**

**W przybliżeniu wyraża to angielskie pojęcie band leader.**

#### 4. Trendy dotyczące profilu funkcji dysponent(ka)

- Zestaw kompetencji z wyszczególnieniem **kompetencji osobistych**

**Osoba ta nie chowa się za zadaniami.**

Dysponent ma dobrze wykształcone poczucie logiki realizacji zadań i jest obecny jako osoba dla pracowników wykonujących te zadania. Jest również obecny dla klientów i reprezentuje ich zlecenie wobec przedsiębiorstwa. W przedsiębiorstwie znajduje się ‚w ruchu‘, musi wciąż wyglądać ‚poza kant własnego biurka‘.

- Zestaw kompetencji z wyszczególnieniem **kompetencji w zakresie działania i realizacji**

**Stworzyć i zapewnić orientację i porządek we własnym dziale oraz promieniować na inne obszary pracy**

Dysponent unika nieporządku i gorączkowego pośpiechu we własnej pracy oraz dba o to, by mogło to

dotyczyć również innych działów, którym daje zadania do wykonania. Wykonuje swoje zadania tak terminowo, że inni też mogą czerpać z tego korzyści. Jest niezawodny w swojej pracy i motywuje innych, oczekując tego także od nich. Odpowiada za swoich klientów (grupę klientów), zna jednak również klientów kolegów i w razie potrzeby potrafi w kompetentny i elastyczny sposób przejmować związane z tym zadania.

- Zestaw kompetencji z wyszczególnieniem **kompetencji fachowo-metodycznych**

**Dysponent jako przedsiębiorca; rozumieć i potrafić realizować własny zakres odpowiedzialności**

Dysponent ma odwagę i wycucie, dzięki którym potrafi właściwie wykonywać swoje zadania. Ma rozeznanie w całym zakresie pracy i wystrzega się popadania w rutynę przy jej wykonywaniu. Wykorzystuje swą względnie dużą autonomię do kształtowania swojej pracy we własnym zespole, w stosunku do innych działów przedsiębiorstwa oraz w obszarze relacji z klientami.

- Zestaw kompetencji z wyszczególnieniem **kompetencji społeczno-komunikacyjnych**

**Tworzyć zakres zadań „usługa” w komunikacji z zakładem pracy**

Dysponent zapewnia gwarantującą odpowiednią jakość wykonanie usługi poprzez adekwatne formy komunikacji w stosunku do klientów, ale przede wszystkim wobec pracowników w zakładzie. W zespole i w sferze operacyjnej współpracuje z każdym tak, że zachowana jest zasada dawania i brania. Zwraca uwagę na to, by inni nie mieli poczucia, że są źle poinformowani i dlatego stoją na gorszej pozycji. Wie, że istnienie w zakładzie nieformalnej sieci jest czynnikiem stabilizacji, sprzyjającym wspólnemu sukcesowi.

**Dysponent postrzega siebie samego jako pośrednika pomiędzy interesami klienta a interesami zakładu pracy i potrafi je wyważyć.**

**Oddaje to używane zarówno w języku angielskim, jak i niemieckim pojęcie mediator.**

#### 5. Ocena ze strony kadry kierowniczej: Znaczenie zestawów kompetencji

- Zestaw kompetencji z wyszczególnieniem **kompetencji osobistych**

Klient powinien wiedzieć, że ma do czynienia z osobami, a nie z anonimową organizacją.

Pracownicy dają klientowi poczucie, że zawsze może się do nich zwrócić i że zajmą się jego problemem. Pracownicy są w stanie prawidłowo pracować także w warunkach obciążenia, czyli również wtedy, kiedy nie wszystko idzie zgodnie z planem. Wiedzą, jak ważne jest, by wszyscy członkowie zespołu wnieść swój wkład w ten proces.

- Zestaw kompetencji z wyszczególnieniem **kompetencji w zakresie działania i realizacji**

**Samodzielność, odpowiedzialność osobista, uwrażliwienie na zadania i klientów**

Wszyscy pracownicy powinni umieć pracować samodzielnie w ramach własnego zakresu odpowiedzialności. Nie powinni jednak przy tym popadać w zawężające myślenie wycinkowe. Ważne, by umieli rozwijać ‚kompetencję w zakresie kooperacji‘. Stosują tę kompetencję, by realizować to, co adekwatne dla danego profilu klienta.

- Zestaw kompetencji z wyszczególnieniem **kompetencji fachowo-metodycznych**

**Rozwijać usługę logistyczną zgodnie z oczekiwaniami klienta**

Pracownicy wiedzą, że usługa podlega ustawicznym zmianom i pracują ze świadomością, że musi istnieć rozwiązanie problemu klienta i że pojawi się ono wtedy, kiedy będzie się ze sobą rozmawiać. Pracownicy rozumieją i zgadzają się co do tego, że chodzi o to, by każdemu klientowi zaoferować ‚coś szczególnego‘.

- Zestaw kompetencji z wyszczególnieniem **kompetencji społeczno-komunikacyjnych**

**Komunikacja musi budować kooperację, bezpośrednia linia łącząca oba pola działania pracy logistycznej**

Pracownicy wiedzą, co robią ich koledzy, dzięki czemu każdy jest w stanie ‚nadać za zmianami‘, a nowe zadania są traktowane jako wyzwanie. Rozumieją swoją współpracę jako przejaw zasady wzajemności i niejako immanentny kapitał, który mogą wykorzystać w następnej sytuacji współdziałania. Mają ‚intuicję i serce‘ i potrafią używać obojga. Wiedzą, że każdy dział uczestniczy w realizacji zlecenia klienta i dlatego jeden dział potrzebuje drugiego.

#### 6. Szczegółowa prezentacja wyników dotyczących trzech przykładowych profili funkcji

W ramach kolejnego etapu przedstawione zostaną uzyskane drogą wywiadów wypowiedzi na temat trzech profili funkcji, w połączeniu z wymaganiami zaczerpniętymi z ERK i Logistycznych Ram Działania. Oznacza to, że użyty zostanie w tym celu standard opisu w formie czterech pól reprezentujących profil funkcji, teraz jednak wypełnionych wypowiedziami i cytatami z wywiadów, odnoszącymi się do danej roli zawodowej. Tak powstające obrazy odzwierciedlają rozmaite aspekty profili funkcji i stymulują dyskusję o tym, czy dany profil funkcji ma być wypełniany w przedsiębiorstwie, czy też przez odnośnych pracowników, tak jak przedstawiono to w sposób wzorcowy, oraz jaką wagę chce się ewentualnie nadać którym priorytetom. Tym sposobem można opisać różnicę pomiędzy sytuacją obecną i stanem pożądanym w odniesieniu do poszczególnych osób lub zakładów pracy.

Poszczególne obrazy należy ‚odczytywać‘ tak, że w odniesieniu do danego profilu funkcji podsumowano najbardziej charakterystyczne wypowiedzi z poszczególnych odnośnych działów i wywiadów. Nie przedstawiają one pojedynczych pracowników, lecz pokazują – jako przykłady ogólne – **brygadzystę, kierownika magazynu, dysponenta**, aby uwypuklić to, co typowe i znaczące dla tych profili funkcji.

# Brygadzi(k)a

## Wyniki wywiadów – kompetencje

- Zestaw kompetencji z wyszczególnieniem **kompetencji osobistych:**  
Potrafi umiejscowić swoje zadania i jakość ich wykonania w łańcuchu logistycznym
  - Jest chłonny, zastanawia się, co należy ulepszyć
  - Stara się znaleźć rozwiązanie w każdej sytuacji

- Zestaw kompetencji z wyszczególnieniem **kompetencji w zakresie działania i realizacji:**  
Potrafi wykorzystywać swoją wiedzę fachową w logistycznych procesach zmian
  - Rozmawia z przełożonymi o tym, co i jak można by ulepszyć
  - Wykorzystuje swą wiedzę podstawową, aby uczyć się w procesie i być kreatywnym, chce tego również dla pracowników
  - Przewodzi, będąc przykładem

- Zestaw kompetencji z wyszczególnieniem **kompetencji fachowo-metodycznych:**  
Władza logistyką operacyjną, zna przepływ materiałów w zakładzie, potrafi używać techniki logistycznej
  - Wykonując swą pracę logistyczną, potrafi „myśleć globalnie”

- Zestaw kompetencji z wyszczególnieniem **kompetencji społeczno-komunikacyjnych**  
Potrafi doradzać swoim pracownikom
  - Pilnuje, by struktura zespołu była właściwa, by każdy robił to, co należy, potrafi właściwie delegować pracę
  - Ma opanowane metody przezwycięzania konfliktów
  - Ma dobre podejście do ludzi, wie, jaką pracę wykonują, wzajemne zaufanie jest ważne
  - Dbą o kontakty nieformalne, ponieważ one „czynią” jakość

## Normy ERK

- branie odpowiedzialności za wykonywanie zadań związanych z pracą lub nauką
- dostosowywanie własnego zachowania do danych okoliczności przy rozwiązywaniu problemów
- samodzielne podejmowanie aktywności w obrębie parametrów działania w kontekstach pracy lub nauki, które są z reguły znane, ale mogą się zmieniać
- nadzorowanie rutynowej pracy innych osób i branie pewnej odpowiedzialności za ocenę i poprawę działań w zakresie pracy lub nauki



## Normy zaczerpnięte z logistycznych ram działania

### Zarządzanie logistyką

- umiejętność wykorzystywania swojej wiedzy fachowej i doświadczeń w logistycznych procesach zmian
- wiedza o umiejscowieniu i jakości własnej odpowiedzialności logistycznej w łańcuchu logistycznym
- umiejętność doradzania pracownikom w działaniu w wykonywaniu ich zadań
- kompleksowe rozumienie usług logistycznych ukierunkowanych na klienta
- umiejętność rozwiązywania konfliktów na stykach logistycznych i kierowania grupami lub pracownikami pracującymi w logistyce

### Technika logistyczna, w tym IT

- umiejętności odpowiedniego używania techniki logistycznej / Logistyki Technicznej

### Logistyka operacyjna

- opanowanie logistyki operacyjnej, rozumienie nieustannego przepływu materiałów pomiędzy zakładami pracy

## Wyniki wywiadów dotyczące działania na polach pracy logistycznej

- **Informacja**
  - Korzysta przede wszystkim z komputera osobistego w celu pobierania informacji z systemu
  - Utrzymuje dobry kontakt informacyjny z referentami
  - Pracownicy są informatorami. Wiedzą, komu trzeba pomóc i kto musi z kim porozmawiać

- **Dokumentacja**
  - Wykorzystuje istotne w odniesieniu do pracowników dane z dokumentacji do sterowania
- **Komunikacja**
  - Komunikuje się z klientem na temat zlecenia
  - Obsługuje pod względem komunikacji szerszą sieć we własnej firmie i u klientów

- **Kooperacja**
  - Kooperacja oznacza dla brygadzi(k) również akceptowanie mocnych i słabych stron poszczególnych pracowników. Kiedy np. brakuje liderów wydajności, pojawia się niepokój



# Kierownik(-iczka) magazynu

## Wyniki wywiadów – kompetencje

- Zestaw kompetencji z wyszczególnieniem **kompetencji osobistych:**  
Posiada umiejętność rozwiązywania konfliktów, kierowania pracownikami pracującymi w logistyce, doradzania im w wykonywaniu ich zadań oraz ich szkolenia
- ... Pracuje jak dyrygent, czyli ma przegląd sytuacji
- ... Ma zadanie zapewnienia pracownikom satysfakcji, czyli wspomaganie motywacji, filtrowania nacisku z zewnątrz
- ... Promieniować autorytetem, akceptować autorytet

- Zestaw kompetencji z wyszczególnieniem **kompetencji w zakresie działania i realizacji:**  
Posiada umiejętność wykorzystywania wiedzy fachowej i doświadczenia logistycznego w procesie zmian, opanowanie logistyki operacyjnej i techniki logistycznej
- ... Oceniać, organizować, przewidywać, planować procesy
- ... Ludzie powinni rozumieć, co robią, pracować z głową, wtedy będą to robić lepiej i identyfikować się z tym
- ... Priorytetowe zadania: nieustanna obserwacja procesów oraz planowanie i nadzorowanie wykorzystania personelu, czyli personel i sterowanie

- Zestaw kompetencji z wyszczególnieniem **kompetencji fachowo-metodycznych:**  
Opanowanie funkcji procesu biznesowego firm logistycznych (zarządzanie projektami, controlling, logistyka operacyjna)
- ... Dzięki jakości i elastyczności zapewnić sobie wierność klientów
- ... Nieformalne kontakty z klientem decydują o jakości. Podejście do klienta jest ważne
- ... pogłębiona wiedza i znajomość rzeczy ważne dla controllingu

- Zestaw kompetencji z wyszczególnieniem **kompetencji społeczno-komunikacyjnych:**  
Posiada umiejętność fachowej komunikacji, pozwalającą uporać się z barierami pojawiającymi się „na stykach” i adekwatnie do pełnionej funkcji przezwyciężać konflikty społeczne
- ... W razie błędów stosuje się „rozmowę wyjaśniającą” w grupie, w razie sprawnej pracy również pochwała
- ... W razie stresu: uspokajać, a nie podgrzewać atmosferę wśród pracowników
- ... Przed omawianiem konfliktu najpierw uspokoić pracowników

## Normy ERK

- samodzielne podejmowanie aktywności w obrębie parametrów działania w kontekstach pracy lub nauki, które z reguły są znane, ale mogą się zmieniać
- nadzorowanie rutynowej pracy innych osób i branie pewnej odpowiedzialności za ocenę i poprawę działań w zakresie pracy lub nauki
- kierowanie i nadzór w kontekstach pracy i nauki, w których występują nieprzewidywalne zmiany
- sprawdzanie i rozwijanie własnych osiągnięć w pracy oraz osiągnięć innych osób



## Normy zaczerpnięte z logistycznych ram działania

### Zarządzanie logistyką

- umiejętność fachowej komunikacji z klientem wewnętrznym/ zewnętrznym, pozwalająca uporać się z barierami pojawiającymi się „na stykach”
- umiejętność adekwatnego do pełnionej funkcji radzenia sobie z sytuacjami konfliktowymi tworzącymi bariery na płaszczyźnie kontaktu z klientem
- umiejętność wykorzystywania swojej wiedzy fachowej i doświadczeń w logistycznych procesach zmian
- wiedza o umiejscowieniu i jakości własnej odpowiedzialności logistycznej w łańcuchu logistycznym
- umiejętność doradzania pracownikom w działaniu w wykonywaniu ich zadań oraz ich szkolenia
- kompleksowe rozumienie usług logistycznych ukierunkowanych na klienta
- umiejętność rozwiązywania konfliktów na stykach logistycznych i kierowania grupami lub pracownikami pracującymi w logistyce

### Controlling logistyczny

- opanowanie funkcji procesu biznesowego firm logistycznych (zarządzanie projektami, controlling, logistyka operacyjna) technika logistyczna, w tym IT
- umiejętności odpowiedniego używania techniki logistycznej / Logistyki Technicznej

### Logistyka operacyjna

- opanowanie logistyki operacyjnej, rozumienie nieustannego przepływu materiałów pomiędzy zakładami pracy

## Wyniki wywiadów dotyczące działania na polach pracy logistycznej

- **Informacja**
- ... Kierownicy zmian są włączani do przepływu informacji w odniesieniu do działania i charakteru towarów
- ... Priorytety informacyjne to: jakość lub usterki podczas zmiany
- ... Musi przetwarzać informacje i w ten sposób sterować
- ... Dyspozycja to centralne źródło informacji, które kierownictwo magazynu musi elastycznie przetwarzać

- **Dokumentacja**
- ... Dokumentacja dostarcza kierownictwu magazynu wskaźników, aby w sposób planowy zwracać się do pracowników, także w celu wspierania zarządzania jakością
- ... Dokumentacja jest wykorzystywana przez kierownictwo magazynu do wyszukiwania usterek
- **Komunikacja**
- ... Uważa się za oś komunikacji
- ... To, co daje okazję do komunikacji, ma być załatwione tego samego dnia

- **Kooperacja**
- ... Aby być na bieżąco, intensywnie współpracuje z kierownikami zmian
- ... Kooperacja udaje się, kiedy członkowie zespołu mogą na sobie polegać
- ... Kooperacja musi być chciana i realizowana

# Dysponent(ka)

## Wyniki wywiadów – kompetencje

- Zestaw kompetencji z wyszczególnieniem **kompetencji osobistych:**
  - Kompleksowe rozumienie usługi ukierunkowanej na klienta
  - Probiznesowe podejście do klientów
  - ❖ Potrzebuje odwagi
  - ❖ Ważne w wypadku klientów i pracowników magazynu: dbać o zadowolenie
  - ❖ Intensywne utrzymywanie kontaktów z klientami, także przez zaangażowanie osobiste
  - ❖ Sprzedaje się usługę, co ma duży związek z osobistym zaangażowaniem

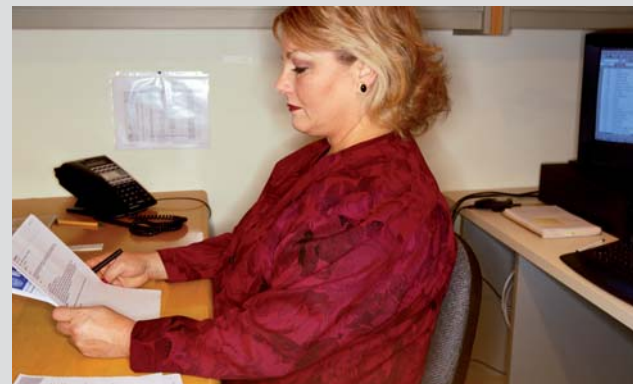
- Zestaw kompetencji z wyszczególnieniem **kompetencji w zakresie działania i realizacji:**
  - Wykorzystywanie doświadczenia i wiedzy fachowej w logistycznych procesach zmian
  - ❖ Normalna rzecz dla dyspozycji: zmaganie się z niepewnością i presją, ale „urok polega na tym, że nie ma sztywnego gorsetu“
  - ❖ Ma swobodę dostosowania realizacji zlecenia do klienta
  - ❖ Ważne w wypadku nowych zadań: nauka przez praktykę > każdy ma swoich klientów, każdy robi wszystko

- Zestaw kompetencji z wyszczególnieniem **kompetencji fachowo-metodycznych:**
  - Opanowanie procesów biznesowych i logistyki operacyjnej
  - ❖ Ważne: myśleć i działać bardziej kompleksowo
  - ❖ Będąc dysponentem(-tką) trzeba widzieć wszystko, znać cały zakres pracy, nie wolno pracować przy taśmie, w przeciwnym wypadku grozi utrata klientów
  - ❖ Wiedza o produktach ważna w wypadku dużych klientów

- Zestaw kompetencji z wyszczególnieniem **kompetencji społeczno-komunikacyjnych:**
  - Rozwiązywanie konfliktów na stykach logistycznych
  - ❖ Właściwa praca w dyspozycji polega na rozwiązywaniu nieprzewidzianych sytuacji
  - ❖ Trzeba umieć przeformować swoją wolę

## Normy ERK

- samodzielne podejmowanie aktywności w obrębie parametrów działania w kontekstach pracy lub nauki, które z reguły są znane, ale mogą się zmieniać
- nadzorowanie rutynowej pracy innych osób i branie pewnej odpowiedzialności za ocenę i poprawę działań w zakresie pracy lub nauki
- kierowanie i nadzór w kontekstach pracy lub nauki, w których występują nieprzewidywalne zmiany
- sprawdzanie i rozwijanie własnych osiągnięć w pracy oraz osiągnięć innych osób



## Normy zaczerpnięte z logistycznych ram działania

### Zarządzanie logistyką

- umiejętność fachowej komunikacji z klientem wewnętrznym/ zewnętrznym, pozwalająca uporać się z barierami pojawiającymi się „na stykach”
- umiejętność adekwatnego do pełnionej funkcji radzenia sobie z sytuacjami konfliktowymi tworzącymi bariery na płaszczyźnie kontaktu z klientem
- umiejętność wykorzystywania swojej wiedzy fachowej i doświadczeń w logistycznych procesach zmian
- wiedza o umiejscowieniu i jakości własnej odpowiedzialności logistycznej w łańcuchu logistycznym
- umiejętność doradzania pracownikom w dziale w wykonywaniu ich zadań oraz ich szkolenia
- kompleksowe rozumienie usług logistycznych ukierunkowanych na klienta
- umiejętność rozwiązywania konfliktów na stykach logistycznych i kierowania grupami lub pracownikami pracującymi w logistyce

### Controlling logistyczny

- opanowanie funkcji procesu biznesowego firm logistycznych (zarządzanie projektami, controlling, logistyka operacyjna) Technika logistyczna, w tym IT
- umiejętności odpowiedniego używania techniki logistycznej / Logistyki Technicznej

### Logistyka operacyjna

- opanowanie logistyki operacyjnej, rozumienie nieustannego przepływu materiałów pomiędzy zakładami pracy

## Wyniki wywiadów dotyczące działania na polach pracy logistycznej

- **Informacja**
  - ❖ Musi jasno pokazać, o co chodzi: każdy powinien rozumieć informację
- **Dokumentacja**
  - ❖ Regułą powinno być, że informacje o zleceniach są przekazywane tylko pisemnie
  - ❖ W odniesieniu do całego zlecenia musi być możliwe wsteczne prześledzenie pracy własnej i innych. Dokumentacja powinna zawierać prawdę
  - ❖ Dokumentacja jest w znacznej mierze otwarta dla wszystkich zaangażowanych osób

- ❖ Dysponent(ka) potrzebuje porządku, który umożliwia stały przegląd sytuacji
- **Komunikacja**
  - ❖ Klient chciałby mieć kogoś jako osobę kontaktową
  - ❖ Za pomocą komunikacji dyspozycja dokonuje wyważenia wymagań klientów i procesów odbywających się w magazynie
- **Kooperacja**
  - ❖ Jest łącznikiem pomiędzy klientami i halą
  - ❖ Dużo porusza się po przedsiębiorstwie
  - ❖ Krytycznie należy postrzegać współpracę z pracownikami, którzy „nie wyglądają poza kant swojego biurka”

- ❖ Indywidualna stabilna sieć najefektywniej służy realizacji usługi świadczonej zbiorowo
- ❖ Kooperacja obejmuje również możliwość przejęcia przez każdego pracownika działu zadań innej osoby. Kiedy robi się „gorąco”, każdy musi udzielać informacji
- ❖ W dziale nie może wytworzyć się myślenie konkurencyjne
- ❖ Krytyka musi być jednak dozwolona i akceptowana
- ❖ Dyspozycja przejmuje również zadania w dziale magazynowania, np. zastępowanie kierownictwa magazynu



## Projekt PROLOG – doświadczenia SOLOS

### Podsumowanie:

#### Kształt przykładowych profili funkcji w przedsiębiorstwach logistycznych

„Obrazy” trzech przykładowych profili funkcji są pomyślane jako podstawa dyskusji na temat nabywania kwalifikacji i rozwoju stanu zatrudnienia.

Z obrazów można wyczytać, jaki kształt można nadać ramom kwalifikacji i jakie cele można wybrać w odniesieniu do uczenia się kompetencji.

Porównanie części oznaczonych jako normy z tymi, które w przybliżeniu oddają treść wywiadów, pozwala wywnioskować, jak standard opisu profili funkcji przekłada się na rzeczywistą sytuację w zakładach pracy.

Siłą rzeczy zachodzi merytoryczne napięcie pomiędzy czterema obszarami opisu danego profilu funkcji. Dzięki uczeniu się w procesie pracy można produktywnie przetworzyć to napięcie, ponieważ związek z okazjami do nauki w zakładzie pracy (por. Podręcznik 2 Okazje do nauki i pomoc w uczeniu się) stanowi wezwanie do nadania odpowiedniego kształtu metodom i celom.

Nadrzędny standard opisu umożliwia jednak również opracowanie miernika, ułatwiającego porównywanie wymagań i rezultatów uczenia się kompetencji na skalę wewnątrz- i ponadzakładową.



„Europejskie profile doskonalenia zawodowego w logistyce / European Training Profiles in Logistics – PROLOG” był projektem finansowanym przez Unię Europejską (program Leonardo da Vinci).

Rezultaty projektu PROLOG mają przyczynić się do profesjonalizacji pracy logistycznej. W ramach projektu opracowano i wypróbowano model uczenia się **SOLOS** – **Solutions for Logistics Skills**. Jako modelowe przykłady opisano wymogi dotyczące kompetencji dla trzech prototypowych profili czynności z odniesieniem do Europejskich Ram Kwalifikacji: brygadzi(k)a, kierownik(czka) magazynu i dysponent(ka). Dzięki modelowi SOLOS pracownicy mogą ustawicznie rozwijać kompetencje w zakresie systemu logistyki w tych profilach, ale także poza nimi. Proces uczenia się odbywa się w realnym kontekście pracy i jest wspierany przez pomoc w uczeniu się. Pomoc w uczeniu się jest tu postrzegana jako część składowa kultury zarządzania.

Projekt PROLOG za sprawą Solutions for Logistics Skills wnosi również wkład w europejską inicjatywę na rzecz zapewnienia odpowiedniej ilości wykwalifikowanych pracowników. W ramach ogólnoeuropejskiego dialogu doświadczenia i rezultaty z tego i innych projektów w dziedzinie logistyki mogłyby stać się podstawą europejskiego standardu kwalifikacji dla logistyki.

### Produkty

**Podręcznik 1:** „Solutions for Logistics Skills – Extend your profession. Model uczenia się SOLOS”  
Język: DE/EN/PL/CZ

Czym jest kompetencja w zakresie systemu logistyki i jak ją osiągnąć? To jest tematem broszury dotyczącej modelu uczenia się SOLOS. Opisuje ona proces rozwoju kompetencji w ramach pracy logistycznej.

**Podręcznik 2:** „Solutions for Logistics Skills – Extend your profession. Okazje do nauki i pomoc w uczeniu się”  
Język: DE/EN/PL/CZ

Broszura ta pokazuje, jak i przy jakich okazjach odbywa się nauka w procesie pracy logistycznej. Przedstawiono przykładowe okazje do nauki. Objaśniono rolę pomocy w uczeniu się i metody kształtowania procesu uczenia się.

**Podręcznik 3:** „Solutions for Logistics Skills – Extend your profession. Profile funkcji i wymagania w zakresie kompetencji w logistyce”  
Język: DE/EN/PL/CZ

Przedstawiono wymogi w zakresie kompetencji dla trzech profili funkcji w logistyce: brygadzi(k)a, kierownik(-iczka) magazynu i dysponent(ka). Służą one jako prototypy, systematykę można stosować do kolejnych funkcji.

### Kontakt:

Zarząd IG Metall  
Wydział polityki edukacyjnej i szkoleniowej

Wilhelm-Leuschner Str.79  
60329 Frankfurt am Main  
Tanja Eick  
Tel. ++49 69 6693 2571  
tanja.eick@igmetall.de

[www.solos-model.eu](http://www.solos-model.eu)  
Projekt Prolog: [www.prolog-project.eu](http://www.prolog-project.eu)





**Partnerzy projektu PROLOG:**

**Zarząd Związku Zawodowego IG Metall (DE)**  
**Frankfurt nad Menem**  
(koordynator projektu)  
[www.igmetall.de](http://www.igmetall.de)  
[www.igmetall-wap.de](http://www.igmetall-wap.de)



**Lagermax Lagerhaus und Speditions AG (AT)**  
**Salzburg**  
[www.lagermax.com](http://www.lagermax.com)



**European Metalworkers Federation (BE)**  
**Bruksela**  
[www.emf-fem.org](http://www.emf-fem.org)



**Škoda Auto (CZ)**  
**Mlada Boleslav**  
[www.skoda-auto.com](http://www.skoda-auto.com)



**24plus Systemverkehre GmbH & Co KG (DE)**  
**Hauneck**  
[www.24plus.de](http://www.24plus.de)



**Panopa Logistik Polska Sp. z o.o. (PL)**  
**Poznan**  
[www.panopa.com.pl](http://www.panopa.com.pl)  
[www.panopa.de](http://www.panopa.de)





**Dofinansowanie:**



Education and Culture DG